研究指導　大橋良生　講師

コンビニ経営における会計的課題

菅原　史花

1.　問題の所在

1.1　フランチャイズの仕組み

経済産業省が唯一認可している社団法人日本フランチャイズ・チェーン協会がフランチャイズ全般に関することを扱っている。この協会にはフランチャイズ・チェーンの代表的企業の多くが加入している。協会では、フランチャイズに関する契約関係を次のように説明している。

フランチャイズ（Franchise）とは、事業者（フランチャイザー（本部））と他の事業者（フランチャイジー（加盟店））との継続的関係である。このときフランチャイズ・システム（Franchise system）が形成される。このシステムの下では、フランチャイザーがフランチャイジーに対して自己の商標、サービス・マーク、トレード・ネーム、その他の営業の象徴となる標識および経営のノウハウを用いて同一のイメージのもとに事業を行う権利を与えるとともに、経営に関する指導を行う。他方、その見返りとしてフランチャイジーから契約金、およびロイヤルティ等契約上の対価を徴収する。

この定義で明らかであるように、フランチャイザーとフランチャイジーとの関係は契約により成立する。

次にコンビニフランチャイズの仕組みについて、加盟店は顧客に商品を提供し、その代金を売上として収益を計上している。しかし、商品には売れずに在庫となるものもある。特にコンビニでは、賞味期限が短いおにぎりやお弁当などを主力商品としているため、期限の過ぎたものはすぐに廃棄処分している。すなわち、仕入れた商品は、顧客に売り上げた商品と売れずに廃棄処分される商品とに分かれる。この 2 つの商品の流れがロイヤルティに影響しているのである。ロイヤルティとは、特許権や特殊なノウハウを所有しているものに、それらの使用に際して支払う料金のことである。

1.2　コンビニ経営の実態

加盟店のオーナーには、収入は満足できないかもしれないが、自分の時間が増え、家族での経営が可能などの安易な気持ちからコンビニ経営を始めた人も少なくない。しかしコンビニ経営が原因で健康を損ねたり、財産を失ったり、ひいては生命を落とすトラブルが急増している。

現在、コンビニフランチャイズ契約およびそのシステムの構造的欠陥が指摘されている。特定の企業にのみ該当するのではなく、ほとんどのトラブルの原因は同じであり、裁判での主要な論点は契約締結上の過失としての情報提供義務違反である。フランチャイズに加入する以前にフランチャイザーから説明を受けた売上・収益予測と事業開始後の売上・収益が大きく異なり、フランチャイジーが事業閉鎖等に追い込まれ、その結果損害を被ったとして裁判を起こす事態にまで発展している。

1.3　コンビニ経営における課題

フランチャイジーからフランチャイザーに支払われるロイヤルティは、会計情報に基づいて決定されるが、その会計情報はコンビニ特有の基準によって作成されている。ロイヤルティの支払いが契約に明記されており、その金額は、売上総利益に関連していることが多い。そのため、廃棄物のリスクを加盟店が負っていることになる。

フランチャイズ契約に基づいて、フランチャイズの基本は本部と加盟店との契約関係にあり、それぞれ独立の関係で、互いに権利・義務関係を有する、有償双務契約によって対等な関係である。この関係は、フランチャイズ契約の法的性質に基づいている。した

がって、店舗運営は加盟店のオーナーが独自で行い、加盟店の仕入れなどはすべてオーナーの自己責任とされている。その代わりに本部は加盟店の経営に対してロイヤルティの見返りとなる様々な経営サポートをしなければならないが、基本的には支援と指導の水準にとどまるのが現状である。

そこで本稿では、コンビニ経営の中でも特に「ロイヤルティ」および「原価ピンハネ」についてこれら 2 つを課題とし、本部と加盟店との関係を見直し、よりよいコンビニ経営を実現する最適な方法を考察していく。

2. 課題追求 (1) ロイヤルティ

2.1 ロイヤルティの仕組み

商品の流れとして顧客に売り上げた商品と売れ残って廃棄処分する商品とがあり、ロイヤルティはこれに影響を受ける。ロイヤルティはコンビニ会計特有で、一般的な企業会計では計上されない項目である。この点を表 1 は示している。

下記の損益計算書は、@¥100 で販売するおにぎりを@¥70 の原価で 10 個仕入れ、10 個仕入れたうちの 8 個が売れて、2 個が売れ残った場合のものである。両者とも売上総利益は同じであるが、コンビニ会計では、加盟店が本部に支払うロイヤルティが発生し、これが加盟店の利益計算に影響している。加盟店に対する顧客の売上から本部に対してロイヤルティが支払われているため、一般的な企業会計が適用される場合、経常利益が¥100 であるのに対し、加盟店ではそれがマイナス¥20 である。ここで問題となるのが、ロイヤルティの計算方法である。加盟店は廃棄損を負担しながらも本部へのロイヤルティを支払っているため、加盟店の利益がマイナスになっても、本部の利益がマイナスになることはないのである。

2.2 設例

ここでは本部と加盟店のリスク負担の違いについて、設例を用いてロイヤルティの 3 つの算出方法に基づいて、検証する。条件設定として、1 日あたりの利益を算出するものとし、原価 70 円（販売価格 100 円）のおにぎりを 100 個仕入れ、そのうちの 90 個が売れ、10 個が売れ残るとした。ロイヤルティ率は 50%の場合と 20%の場合とで計算するものとし、一定金額方式において、ロイヤルティ率は¥1,000/日で計算する。

廃棄商品が存在することで、本部と加盟店とでの利益計算の際に商品廃棄損額を考慮しなければならない。ロイヤルティの計算方法には、粗利分配方式、売上分配方式、一定金額方式がある。

粗利分配方式では、廃棄損を加盟店側が全額（¥700）負担するため経常利益は¥650 となる。

売上分配方式では、廃棄損を本部と加盟店とで負

表 1 一般的な企業会計とコンビニ会計損益計算書

一般的な企業会計	（単位：円）
売上	800
売上原価	560
売上総利益（粗利）	240
営業費	
・商品廃棄損	140
経常利益	100

コンビニ会計（加盟店）	（単位：円）
売上	800
売上原価	560
売上総利益（粗利）	240
営業費	
・ロイヤルティ	120 ※
・商品廃棄損	140
経常利益	-20

※ロイヤルティは、売上総利益を基に決定される。
（ロイヤルティ率50%としている）

表 2　3 つのロイヤルティの計算方法

粗利分配方式	(単位:円)
売上	9,000
売上原価	6,300
売上総利益(粗利)	2,700
ロイヤルティ(50%)	1,350
商品廃棄損	700
経常利益	650

売上分配方式	(単位:円)
売上	8,300
売上原価	6,300
売上総利益(粗利)	2,000
ロイヤルティ(50%)	1,000
商品廃棄損	―
経常利益	1,000

一定金額方式	(単位:円)
売上	9,000
売上原価	6,300
売上総利益(粗利)	2,700
ロイヤルティ	1,000
商品廃棄損	700
経常利益	1,000

担するため、売上高を調整することになる(＝¥9,000－¥700)。結果、本部は粗利分配方式では¥1,300 のロイヤルティであったのに対し、売上分配方式では¥1,000 となった。一方、加盟店は粗利分配方式では¥650 の経常利益であったのに対し、売上分配方式では¥1,000 となっており、廃棄損¥700 を互いに負担していることになる。

一定金額方式では、ロイヤルティの計算方法として考えられる 3 つの方法の上記 2 つでは、粗利分配方式を契約上定められるロイヤルティ率によりその金額が決定されるが、この方法では一定額である。粗利とロイヤルティ率は変動するため、優劣は判断できない。これら3つの方法のうち、実際には粗利分配方式が用いられていることが判例で指摘されている。しかし、廃棄損を加盟店だけが負担することは、経営上のリスクを高め、ひいては倒産につながりかねない。そこで、設例で示したように 50 対 50 の割合かは議論の余地があるが、本部側にも廃棄損の負担を契約上織り込んでもよいであろう。そのため、ここでは売上分配方式が適切であろうと考えている。

3. 課題追求(2)会計帳票の非開示とその問題点

本部は加盟店から毎日送金される売上金を預かり、その預かり金の中から支払日に、ベンダー(納入業者)に支払いをする。このような代理業務や代行業務にかかわる諸費用は、加盟店が本部に支払うロイヤルティに含まれている。こうした買掛金の支払い、代行業務諸費用の支払いなどは当然、会計帳票に記録されており、これは本部から加盟店に戻されなければならない。ところが、この会計帳票が本部から加盟店に戻されておらず、加盟店が本部に会計帳票の開示請求を求め、このことについて、今、裁判で争われている。

本部が加盟店に会計帳票を開示しないことによって、会計帳票の中に加盟店に知られてはならない本部の情報の存在を疑惑として生じさせ、原価ピンハネが取り上げられている。「原価をピンハネする」とは、必ずしも統一的な意味はなく、「手数料を正規よりも多く取る」との意味合いが強い。コンビニ業界では、本部が手数料として偽って原価をピンハネし、加盟店から多くの収益を搾取しているとの疑惑が生じている。

原価ピンハネの疑惑として、まず 1 つ目に、本部は加盟店へ納品された商品についてベンダーに支払う際に、ベンダーからは請求明細と請求書を提出されているはずであり、それらは加盟店に戻されなければならないのであるが、実際は戻ってきていないことを毛塚(2008)が指摘している。これによって加盟店は正しい納品金額と請求金額を把握できないのである。2 つ目に、加盟店主は納入業者と売買契約を結んでいるものの、支払い

は本部が代行しており、本部から納入業者に支払われている金額を知ることができないのである。

例えば、コンビニ加盟店A社とスーパーB社があるとする。同じ商品名、例えば特定のカップラーメンを仕入れる場合、同一の納入業者から仕入れるので、仕入原価が同じと考えるのが一般的である。しかしながら、加盟店に納品される商品原価はスーパーの売価より高い、つまりはスーパーの売価がコンビニの仕入れ値よりも安いことが指摘されている(毛塚(2008))。24 時間営業に伴う運送料等を考慮するとコンビニの方が手数料を上乗せされるのは最もであろう。しかし、手数料の名目で、正規の手数料に不当に上乗せした金額が本部から請求されているのではという加盟店側の疑惑があるのも事実である。

4. まとめと今後の課題

コンビニ経営の根幹部分として、「ロイヤルティ」および「原価ピンハネ」問題が大きく関連している。

ロイヤルティに関わる問題として、廃棄損における本部と加盟店とでのリスク負担の違いについて挙げられている。これについて、設例を用いてロイヤルティの 3 つの算出方法に基づいて検証してみたところ、結果としてどの算出方法が有利とは言い切れないということが分かった。しかし、廃棄損負担の平等性を考える場合には売上分配方式が適切である。ロイヤルティの計算方法をめぐる訴訟で、裁判官が廃棄商品などの費用までロイヤルティを支払わなければならないことについての改善を指摘したことについて、廃棄が増えれば店の負担が増えるとされている以上、廃棄損の平等性を重視して、廃棄損負担について考えていくべきである。

原価ピンハネに関わる問題として、本部から加盟店へ会計帳票が開示されていないことを毛塚(2008)が指摘している。これによって加盟店は正しい納品金額と請求金額を把握できないことが発端となり、原価ピンハネの疑惑が浮上しているのであるが、本部が原価をピンハネしているという決定的な証拠となるものはこれまでの研究でははっきりされておらず、訴訟にまで至った問題でも原価ピンハネは明らかにされなかった。だが、これまでに本部が加盟店に会計帳票を開示しなかった理由を考えると、本部側として加盟店に決して知られてはならない情報が記されているのではないかということである。それを明確にするためにも、原価ピンハネが実際に行われているのかを明確にさせることが本稿の残された課題である。

普段なにげなく利用しているコンビニが、実は訴訟問題にまで直面している事実を知り、多大なる衝撃を受けた。コンビニが我々の生活に浸透している中で、今後もコンビニへのニーズは高まっていくに違いない。コンビニ経営が訴訟にまで発展している以上、このような問題の数々が一刻も早く解決・改善されることに期待したい。訴訟を起こす人々が増えてきており、着実に解決に向けて進歩している事実も忘れてはならない。本部と加盟店とでよりよいコンビニ運営をしていくためにも早急かつ厳選な対応が今後も求められる。

主要参考文献

1. 安藤一平『コンビニ会計取扱説明書』本の泉社、2006 年.
2. 内川昭比古『フランチャイズ・ビジネスの実際』日経文庫、2005 年.
3. 安達陽子.2003 年.「どこまで黒いの、コンビニフランチャイズ」 http://n39-s.hp.infoseek.co.jp/
4. 大山盛義.2005 年.「フランチャイズ契約締結過程における情報提供義務」 http://ci.nii.ac.jp/
5. 毛塚元晃.2008 年.「コンビニにおけるフランチャイズシステムの問題点について」 http://open.shonan.bunkyo.ac.jp/